

**IMPLEMENTASI PEMBERDAYAAN DALAM SISTEM PENGELOLAAN  
SUMBER DAYA HUTAN BERSAMA MASYARAKAT (PHBM) PERUM  
PERHUTANI KESATUAN PEMANGKUAN HUTAN (KPH) PATI DI  
LEMBAGA MASYARAKAT DESA HUTAN (LMDH) AMAN SENTOSA DAN  
WONOSARI LESTARI**

**Oleh: Dejehave Al Jannah**

**ABSTRAK**

Perum Perhutani sebagai BUMN yang mengelola hutan negara memiliki tanggung jawab sosial kemasyarakatan (*corporate social responsibility*). Sebagai bentuk tanggung jawab sosial, Perum Perhutani membuat Sistem Pengelolaan Sumber Daya Hutan Bersama Masyarakat (PHBM). Sistem ini merupakan upaya pemberdayaan masyarakat desa hutan sebagai mitra sehingga masyarakat dapat mandiri dan sejahtera. Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH) Aman Sentosa dan LMDH Wonosari Lestari adalah LMDH turut bekerjasama dalam PHBM dengan Perum Perhutani KPH Pati. Pada Tahun 2016, hasil evaluasi menunjukkan LMDH Aman Sentosa berada pada kategori LMDH mandiri sedangkan LMDH Wonosari Lestari berada pada kategori LMDH muda. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui implementasi pemberdayaan PHBM di kedua LMDH tersebut dan mengetahui faktor pendorong dan penghambat implementasi pemberdayaan tersebut.

Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data yaitu wawancara dan studi dokumen. Informan pada penelitian ini adalah Staff Divisi PHBM Perum Perhutani KPH Pati, Ketua LMDH Aman Sentosa, Ketua LMDH Wonosari Lestari, Sekretaris LMDH Aman Sentosa, sert Sekretaris LMDH Wonosari Lestari.

Hasil peneltian menunjukan bahwa implementasi pemberdayaan yang dilakukan melalui Sistem PHBM di LMDH Aman Sentosa sudah mencakup pemberdayaan bina manusia, bina kelembagaan, bina usaha, serta bina lingkungan. Faktor yang mendorong serta menghambat implementasi pemberdayaan di LMDH Aman Sentosa dan LMDH Wonosari Lestari adalah komunikasi, sumber daya, stuktur organisasi, dan disposisi. Rekomendasi yang dapat diberikan untuk Perum Perhutani meninjau kembali peraturan yang mengatur proporsi *sharing* tanaman kehutanan. Rekomendasi yang dapat diberikan untuk Perum Perhutani Perum Perhutani KPH Pati adalah agar lebih banyak melakukan sosialisasi serta intensif menarik pihak ketiga.

**Kata Kunci: Sistem Pengelolaan Sumber Daya Hutan Bersama Masyarakat (PHBM), Implementasi Pemberdayaan**

**PENDAHULUAN**

Perusahaan merupakan unit bisnis dimana terdapat beberapa individu yang memiliki tujuan sama dan berusaha mencapai tujuan tersebut secara bersama-sama<sup>1</sup>. Selain memberikan banyak keuntungan, perusahaan tak luput telah memberikan beberapa persoalan lingkungan seperti pencemaran dan polusi udara, serta persoalan sosial masyarakat seperti pemaksaan, ketidakadilan, maupun kesenjangan sosial. Berbagai dampak negatif tersebut dapat muncul apabila ekplorasi dilakukan secara berlebihan dan melewati batas etika.

Secara umum terdapat tiga tanggung jawab perusahaan terhadap *stakeholders* yaitu tanggung jawab ekonomi, hukum, serta sosial. *Corporate social responsibility* atau tanggung jawab sosial menurut Lingkar Studi CSR Indonesia merupakan upaya sungguh-sungguh dari entitas bisnis untuk meminimalkan dampak negatif dan memaksimalkan dampak positif operasinya terhadap seluruh pemangku kepentingan dalam ranah ekonomi, sosial, dan lingkungan agar mencapai tujuan pembangunan yang berkelanjutan. CSR bukan sesuatu yang perlu dilakukan oleh perusahaan. Tetapi lebih dari itu, CSR merupakan kebutuhan perusahaan sebagai bentuk perbaikan kualitas hidup perusahaan<sup>2</sup>. Melalui kegiatan CSR, perusahaan menunjukkan tidak hanya peduli pada pengurangan dampak negatif, tetapi juga mampu memberikan dampak positif yang besar bagi masyarakat.

---

<sup>1</sup> Hadi. Nur, 2011, *Corporate Social Responsibility*, Yogyakarta: Graha Ilmu, hlm. 25.

<sup>2</sup> Rachman. Dkk, 2011, *Panduan Lengkap Perencanaan CSR*, Jakarta: Penebar Swadaya, hlm. 16.

Mengingat urgensi dari tanggung jawab sosial tersebut, berbagai jenis perusahaan turut menyelenggarakan program tanggung jawab sosial, tidak terkecuali perusahaan milik negara atau BUMN. Secara khusus Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN juga mengatur tanggung jawab sosial perusahaan. Dalam Undang-Undang tersebut dinyatakan bahwa maksud dan tujuan pendirian BUMN adalah turut aktif memberikan bimbingan dan bantuan kepada pengusaha golongan ekonomi lemah, koperasi, dan masyarakat. Salah satu Badan Usaha Milik Negara yang turut menjalankan pertanggungjawaban sosial adalah Perum Perhutani.

Perum Perhutani merupakan BUMN yang memiliki tugas dan wewenang untuk menyelenggarakan peremajaan, pengurusan, pengusahaan, dan perlindungan hutan di wilayah kerjanya. Sebagai bentuk pertanggungjawaban sosial perusahaan, salah satu kebijakan perusahaan diarahkan kepada pengelolaan sosial. Hal ini dilakukan melalui penerapan pengelolaan sumber daya hutan (SDH) secara berkelanjutan dengan memberdayakan sumber daya manusia sebagai mitra kerja perusahaan melalui prinsip *good corporate governance*. Pengelolaan SDH harus memberikan kontribusi terhadap kemajuan, kemandirian, dan kesejahteraan masyarakat. Oleh karenanya dibuatlah sistem pengelolaan sumber daya hutan bersama masyarakat (PHBM).

Sistem Pengelolaan Sumber Daya Hutan Bersama Masyarakat atau PHBM merupakan sistem pengelolaan hutan yang mengikutsertakan masyarakat desa hutan dan *stakeholders* dalam usaha pengelolaan hutan guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Sistem ini dimulai pada Tahun 2001 melalui SK Dewan Pengawas Perum Perhutani No. 136/KPTS/DIR/2001 tentang Pengelolaan Sumber Daya Hutan Bersama Masyarakat (PHBM). Dalam pelaksanaan program-program PHBM, Perum Perhutani bekerjasama dengan Masyarakat Desa Hutan (MDH) melalui pembentukan Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH). LMDH merupakan lembaga masyarakat desa yang berkepentingan dalam kerjasama PHBM.

Guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam pengelolaan hutan, kegiatan pemberdayaan tidak hanya berfokus pada pemberdayaan sumber daya manusia, tetapi juga pemberdayaan kelembagaan serta peningkatan usaha produktif. Diharapkan melalui pemberdayaan yang dilakukan dari berbagai aspek secara berkesinambungan tersebut, masyarakat akan menjadi individu yang lebih bermartabat dan sejahtera.

Pemberdayaan dalam Sistem PHBM merupakan kegiatan bertahap dan berkesinambungan sehingga dibutuhkan waktu yang panjang untuk mewujudkan hasil yang diinginkan. Oleh karenanya, untuk tetap menjaga kualitas pemberdayaan dan menilai sejauh mana pemberdayaan berhasil dilakukan dalam LMDH, evaluasi dan penilaian terhadap kinerja LMDH dilakukan setiap satu tahun sekali. Dari hasil evaluasi tersebut, LMDH dikelompokkan menjadi empat tingkatan yaitu LMDH pemula, muda, madya, dan mandiri.

Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Pati merupakan salah satu unit kerja Perum Perhutani Unit 1 Jawa tengah yang mengelola kelas Perusahaan Jati. KPH Pati memiliki luas kawasan sebesar 39.033,20 Ha yang terbagi ke dalam lima wilayah kabupaten dan mengelola enam bagian hutan yakni bagian. Keenam bagian hutan tersebut dibagi ke dalam sepuluh Bagian Kesatuan Pemangkuan Hutan (BKPH) yakni BKPH. BKPH Regaloh merupakan salah satu BKPH yang ada di KPH Pati yang mengelola wilayah hutan seluas 3.084,70 Ha. Berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi yang dilakukan oleh KPH Pati di BKPH Regaloh pada tahun 2016, terdapat dua LMDH yang masuk kedalam kategori LMDH mandiri, enam LMDH masuk pada kategori LMDH madya, dan sepuluh LMDH masuk pada kategori LMDH muda.

Berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi tersebut hanya dua LMDH yang masuk dalam kategori LMDH mandiri, dimana LMDH Aman Sentosa memiliki jumlah skor tertinggi sebesar 981. Sebuah LMDH yang masuk dalam kategori mandiri dianggap telah matang dalam hal kelembagaan, memiliki usaha produktif,

serta telah melakukan kerjasama dengan pihak luar dalam bidang permohonan dan usaha produktif. Berbeda dengan LMDH yang lokasinya bersebelahan desa dengan LMDH Aman Sentosa, LMDH Wonosari Lestari hanya memperoleh nilai sebesar 725 sehingga masuk dalam kategori LMDH muda. Sebuah LMDH yang masuk dalam kategori muda masih kurang mandiri dalam hal kelembagaan serta memiliki jumlah kegiatan yang cukup sedikit. Berdasarkan hasil temuan tersebut, peneliti berusaha meneliti lebih dalam faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi pemberdayaan pada program-program PHBM dalam kelembagaan masyarakat desa hutan sebagai usaha mewujudkan masyarakat yang mandiri dan sejahtera.

## **Metodologi**

Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data yaitu wawancara dan studi dokumen. Informan pada penelitian ini adalah Staff PHBM Perum Perhutani KPH Pati, Ketua LMDH Aman Sentosa periode I dan II, Sekretaris LMDH Aman Sentosa periode II dan III, Ketua LMDH Wonosari Lestari periode III, Sekretaris LMDH Wonosari Lestari periode III.

## **Teori Implementasi Kebijakan Publik**

Menurut Van Meter dan Van Horn implementasi kebijakan merupakan tindakan-tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok, baik pemerintah maupun swasta, yang diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam keputusan-keputusan kebijakan sebelumnya.<sup>3</sup> Implementasi kebijakan publik merupakan tindakan-tindakan sebagai bentuk pengoperasionalisasian peraturan maupun kebijakan yang dibuat oleh pemerintah, lembaga pemerintahan, maupun sebuah bagian dari lembaga pemerintah, yang melibatkan individu, kelompok, organisasi, dan prosedur guna mencapai tujuan-tujuan yang berorientasi kepada

---

<sup>3</sup> Van Meter dan Van Horn dalam Wahab. Solichin Abdul, 2012, *Analisis Kebijakan: Dari Formulasi ke Penyusunan Model-Model Implementasi Kebijakan Publik*, Jakarta: Bumi Aksara, hlm. 135.

penyelesaian permasalahan masyarakat luas serta memastikan perilaku dan aktivitas-aktivitas pemangku kepentingan tetap sesuai koridor.

Dalam perkembangan studi implemtasi kebijakan terdapat dua pendekatan yang digunakan untuk memahami implementasi kebijakan yaitu pendekatan *top down* dan pendekatan *bottom up*.<sup>4</sup> Dalam pendekatan *top down*, implementasi kebijakan tersentralistis dan dimulai dari aktor tingkat pusat. Salah satu pendekatan *top down* dikembangkan oleh George C. Edward III. Model implementasi menurut mengajukan empat variabel yang dinilai dapat mempengaruhi kinerja implementasi kebijakan. Keempat variabel tersebut adalah komunikasi, sumberdaya, disposisi, dan sturktur birokrasi.<sup>5</sup>

## **Pemberdayaan**

Pemberdayaan diartikan sebagai upaya untuk memberikan daya atau kekuatan kepada pihak yang lemah dan mengurangi kekuasaan pihak yang sebelumnya terlalu berkuasa sehingga terjadi keseimbangan.<sup>6</sup> Pemberdayaan adalah serangkaian kegiatan untuk meningkatkan harkat dan martabat masyarakat yang terbelenggu dalam ketidakberdayaan, ketergantungan, dan kemiskinan. Pemberdayaan memiliki empat lingkup kegiatan yaitu bina manusia, bina usaha, bina lingkungan, dan bina kelembagaan.<sup>7</sup>

Menurut Oos Anwas pemberdayaan haruslah sebanyak mungkin melibatkan masyarakat didasarkan pada kebutuhan, masalah, dan potensi masyarakat, memerhatikan keragaman budaya local, pendampingan atau pembinaan harus dilakukan secara bijak, bertahap, dan menyeluruh, mandiri dan tidak tergantung pada

---

<sup>4</sup> Agustino. Leo, 2008. *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta. Hlm. 140.

<sup>5</sup> Edward dalam Agustino. Leo, *op. cit.*. Hlm. 149.

<sup>6</sup> Anwas. Oos M, 2013, *Pemberdayaan Masyarakat di Era Global*, Bandung: Alfabeta, hlm. 48.

<sup>7</sup> *Ibid.*, hlm. 114.

kelompok tertentu, partisipatif dengan melibatkan semua *stakeholders*, serta demokratis atau memberikan hak kepada semua pihak untuk mengemukakan pendapat tanpa adanya unsur paksaan.<sup>8</sup>

## **PEMBAHASAN**

### **1. Implementasi Pemberdayaan di LMDH Aman Sentosa**

Pemberdayaan bina manusia yang dilakukan di LMDH Aman Sentosa meliputi kejelasan pemahaman tentang Sistem PHBM, keterlibatan dalam proses perencanaan, serta keaktifan lembaga melalui pertemuan yang rutin diadakan. Ketua dan Sekretaris memahami tujuan serta program-program dalam PHBM dengan baik. Keterlibatan masyarakat pada proses perencanaan terbatas pada perencanaan pelaksanaan kegiatan seperti jenis tanaman yang di tanam serta bentuk pengamanan hutan, bukan pada penentuan program pokok. Pertemuan antar pengurus dalam LMDH Aman Sentosa dilakukan rutin setiap bulan untuk membahas koperasi simpan pinjam yang baru saja terbentuk. Pertemuan dengan anggota hanya dilakukan apabila terdapat kegiatan yang membutuhkan keputusan bersama anggota. Pertemuan bersama Perum Perhutani KPH Pati dilakukan hanya apabila terdapat kepentingan tertentu.

Pemberdayaan bina kelembagaan meliputi penguatan kelembagaan LMDH serta penyediaan tenaga pendamping. Dalam upaya penguatan kelembagaan LMDH, Perum Perhutani KPH Pati mengupayakannya dalam bentuk kegiatan studi banding dan pelatihan. LMDH Aman Sentosa sendiri pernah mengikuti kegiatan studi banding yang dilakukan di Malang dengan mengunjungi peternakan ayam. Kegiatan pelatihan biasanya dilakukan di tingkat BKPH dengan melibatkan pengurus tiap

---

<sup>8</sup> Anwas. Oos M, *op.cit.*, hlm. 58.

LMDH dan mandor. Dalam hal ini, LMDH Aman Sentosa sering mengikuti kegiatan pelatihan yang dilakukan di BKPH Regaloh.

Penguatan kelembagaan juga dilakukan melalui pembentukan desa model. KPH Pati membentuk tiga desa model yang ditujukan untuk memberikan contoh kepada LMDH lain mengenai jalannya usaha produktif. Penguatan kelembagaan didorong melalui kegiatan pertemuan antar lembaga dalam bentuk pertemuan paguyuban dan forum komunikasi. Namun sayangnya kegiatan ini jarang dilakukan. Kegiatan penguatan kelembagaan juga dilakukan melalui pelibatan pihak ketiga dalam upaya peningkatan kegiatan produktif lembaga. LMDH Aman Sentosa sendiri pernah mendapatkan bantuan dari Dinas Pertanian Provinsi berupa bantuan hijauan makanan ternak (HMT) dan jahe emprit.

Kegiatan pemberdayaan kelembagaan juga didukung dengan keberadaan mandor pendamping masyarakat. Mandor memiliki peran di berbagai aspek seperti menjadi fasilitator, mediator, pendamping dalam forum komunikasi di berbagai tingkatan, membantu kegiatan pemberdayaan kelembagaan, hingga menyelesaikan permasalahan-permasalahan mengenai PHBM. Namun pelatihan mandor masih terbatas pada pelatihan dibidang teknis kegiatan pengelolaan hutan. Peran mandor pendamping desa di LMDH Aman Sentosa masih terbatas pada kegiatan penanaman, pemeliharaan, dan pengelolaan kawasan kehutanan. Disisi lain mandor juga mendapatkan hak lahan garapan layaknya pesanggem LMDH meskipun secara hukum hal ini tidak dicantumkan.

Pemberdayaan Bina Usaha di LMDH Aman Sentosa dilakukan melalui bagi hasil keuntungan tanaman kehutanan dan pembentukan usaha produktif. Sejak Tahun 2004 LMDH telah mendapatkan bagi hasil tanaman kehutanan sebesar 418.100.463. Namun sayangnya waktu pemberian *sharing* lama yaitu satu hingga satu setengah tahun dari waktu penebangan. Besaran *sharing* juga tidak dapat diketahui oleh pengurus sebelum *sharing* diberikan. Terdapat dua kegiatan usaha



produktif yang berjalan di LMDH Aman Sentosa yaitu usaha makanan ringan dan ternak kambing. Kegiatan usaha produktif juga diikuti dengan pembentukan koperasi di LMDH Aman Sentosa. Koperasi yang mulai didirikan sejak dua tahun ini kemudian dikenal dengan nama Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Rukun Sentosa. Hingga Tahun 2016 sisa hasil usaha atau SHU mencapai lima juta rupiah.

Kegiatan pemberdayaan bina lingkungan dalam PHBM dilakukan melalui Program Kemitraan Penanaman, Pemeliharaan, dan Pengamanan kawasan hutan. Masyarakat diperbolehkan menanam tanaman pertanian dibawah tanaman pokok (tanaman kehutanan) yang dimiliki Perum Perhutani baik melalui modal tumpangsari maupun PLDT. Tanaman yang biasanya ditanam adalah jagung, hijauan makanan ternak, jahe, serta tanaman rempah lainnya. Kegiatan pengamanan hutan di LMDH Aman Sentosa tidak dilakukan secara rutin hal ini dikarenakan kawasan hutan yang dinilai sudah sangat aman. Kegiatan patroli hanya dilakukan apabila terdapat laporan mengenai pohon yang tumbang.

## **2. Implementasi Pemberdayaan di LMDH Wonosari Lestari**

Pemberdayaan bina manusia yang dilakukan di LMDH Wonosari Lestari meliputi kejelasan pemahaman tentang Sistem PHBM, keterlibatan dalam proses perencanaan, serta keaktifan lembaga melalui pertemuan yang rutin diadakan. Ketua dan Sekretaris memahami tujuan serta program-program dalam PHBM dengan baik. Keterlibatan masyarakat pada proses perencanaan terbatas pada perencanaan pelaksanaan kegiatan seperti jenis tanaman yang di tanam serta bentuk pengamanan hutan, bukan pada penentuan program pokok. Pertemuan antar pengurus dalam LMDH Wonosari Lestari hanya dilakukan apabila terdapat permasalahan yang perlu di bahas, tidak ada pertemuan rutin setiap bulan. Pertemuan dengan anggota hanya dilakukan ketika pemberian *sharing*. Pertemuan bersama Perum Perhutani KPH Pati dilakukan hanya apabila terdapat kepentingan tertentu.

Pemberdayaan bina kelembagaan meliputi penguatan kelembagaan LMDH serta penyediaan tenaga pendamping. Dalam upaya penguatan kelembagaan LMDH, Perum Perhutani KPH Pati mengupayakannya dalam bentuk kegiatan studi banding dan pelatihan. LMDH Wonosari Lestari belum pernah mengikuti kegiatan studi banding, LMDH hanya mengikuti kegiatan pelatihan yang diadakan di BKPH Regaloh. LMDH Wonosari Lestari juga belum pernah mendapatkan bantuan dari pihak ketiga. Kegiatan pemberdayaan kelembagaan juga didukung dengan keberadaan mandor pendamping masyarakat. Namun sayangnya peran mandor pendamping desa di LMDH Wonosari Lestari masih terbatas pada kegiatan penanaman, pemeliharaan, dan pengelolaan kawasan kehutanan. Disisi lain mandor juga mendapatkan hak lahan garapan serta menarik pungli pada saat masyarakat melakukan panen tanaman pertanian.

Pemberdayaan Bina Usaha di LMDH Wonosari Lestari dilakukan melalui bagi hasil keuntungan tanaman kehutanan dan pembentukan usaha produktif. Sejak Tahun 2003 LMDH telah mendapatkan bagi hasil tanaman kehutanan sebesar 155.698.130. Namun sayangnya waktu pemberian *sharing* lama yaitu satu hingga satu setengah tahun dari waktu penebangan. Besaran *sharing* juga tidak dapat diketahui oleh pengurus sebelum *sharing* diberikan. Selain itu LMDH Wonosari Lestari belum memiliki usaha produktif, kegiatan kelembagaan hanya terbatas pada kegiatan pengelolaan tanaman saja.

Kegiatan pemberdayaan bina lingkungan dalam PHBM dilakukan melalui Program Kemitraan Penanaman, Pemeliharaan, dan Pengamanan kawasan hutan. Kegiatan penanaman terdiri dari dua model yaitu tumpangsari dan PLDT. Pada model tumpangsari, hasil panen tanaman pertanian menjadi hak pesanggem sepenuhnya. Pada model tanaman PLDT keuntungan panen harus dibagihasilkan dengan Perhutani sebesar 25% melalui perjanjian kerjasama. Namun LMDH Wonosari lestari tidak melakukan perpanjangan perjanjian kerjasama dengan Perhutani sehingga tidak memberikan bagi hasil dari panen tanaman pertanian. Hal

ini dibuktikan dengan tidak adanya dokumen perjanjian kerjasama terakhir yang dimiliki LMDH. Kegiatan pengamanan hutan di kawasan hutan pangung LMDH Wonosari Lestari dilakukan dengan mengadakan piket rutin pada pagi dan malam hari. Masing-masing terdapat dua orang yang bertugas melakukan piket.

### **3. Faktor Pendorong dan Penghambat Implementasi Pemberdayaan di LMDH Aman Sentosa dan LMDH Wonosari Lestari**

Implementasi kebijakan merupakan suatu proses yang dinamis dimana terdapat banyak faktor yang saling berinteraksi dan mempengaruhi implementasi kebijakan. Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh George C. Edwards III terdapat beberapa variabel yang dapat memengaruhi kinerja implementasi yaitu (*communication*), sumberdaya (*resources*), disposisi (*disposition*) dan struktur birokrasi (*Bureaucratic structure*). Implementasi kebijakan didorong oleh beberapa variabel seperti kejelasan hak dan kewajiban LMDH serta Perum Perhutani sebagai mitra dalam sistem PHBM. Variabel sumber daya manusia juga turut mendorong implemenntasi melalui sumber daya manusia Perum perhutani KPH Pati Divisi PHBM telah memiliki masa kerja yang cukup lama, sumber daya manusia pengurus LMDH Aman Sentosa berasal dari perangkat Desa Guwo serta pegawai negeri sipil, sumber daya keuangan LMDH Aman Sentosa, dimana hingga saat ini masih memiliki surplus dari *sharing* Tahun 2014 serta Sisa Hasil Usaha (SHU) Koperasi Rukun Sentosa. Variabel disposisi mendorong implementasi dimana para pelaksana tugas memiliki kecenderungan untuk mendukung implementasi kebijakan.

Faktor penghambat dalam pelaksanaan kebijakan pemberdayaan Sistem PHBM dipengaruhi variabel komunikasi seperti ketidakjelasan nilai bagi hasil dan waktu pemberian *sharing*, transmisi kebijakan PKBL yang belum berjalan dengan baik, belum konsisten dalam penegakan aturan Program Kemitraan Penanaman, Pemeliharaan, dan Pengamanan SDH, serta kurangnya jelasnya program kerja mandor. Variabel sumber daya yang menghambat meliputi sumber daya manusia

pengurus LMDH Wonosari Lestari adalah petani dan pedagang kecil, sumber daya keuangan KPH Pati yang masih tergantung kepada Perum Perhutani tingkat atas, serta sumber daya keuangan LMDH Wonosari Lestari yang saat ini defisit. Variabel struktur birokrasi yang turut menghambat kebijakan meliputi struktur birokrasi yang berjenjang sehingga LMDH lebih banyak berinteraksi dengan mandor daripada dengan Divisi PHBM Perum Perhutani KPH Pati, kompetensi dan pendampingan mandor masih terbatas pada kegiatan pengelolaan hutan, serta LMDH bukan milik Perum Perhutani sehingga Perum Perhutani tidak bisa melakukan intervensi terhadap kelembagaan LMDH. Perum Perhutani hanya dapat berperan sebagai mediator apabila LMDH meminta bantuan.

## **PENUTUP**

### **Simpulan**

Implementasi pemberdayaan yang dilakukan melalui Sistem PHBM di LMDH Aman Sentosa sudah mencakup pemberdayaan bina manusia, bina kelembagaan, bina usaha, serta bina lingkungan. Sedangkan implementasi pemberdayaan yang dilakukan di LMDH Wonosari Lestari masih terbatas pada pemberdayaan bina lingkungan dan kelembagaan. Kegiatan pemberdayaan bina manusia dan bina usaha di LMDH Wonosari Lestari masih sangat kurang.

Berdasarkan beberapa indikator yang menurut George Edward III dapat memengaruhi jalannya implementasi kebijakan yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi, juga turut memengaruhi implementasi pemberdayaan dalam Sistem PHBM. Adapun faktor-faktor yang menjadi pendorong dalam implementasi pemberdayaan adalah sebagai berikut:

- a) Faktor pendorong implementasi kebijakan di LMDH Aman Sentosa didukung oleh kejelasan hak dan kewajiban LMDH serta Perum Perhutani sebagai mitra dalam sistem PHBM, sumber daya manusia Perum perhutani KPH Pati Divisi

PHBM telah memiliki masa kerja yang cukup lama, sumber daya keuangan LMDH Aman Sentosa, dimana hingga saat ini masih memiliki surplus dari *sharing* Tahun 2014 serta Sisa Hasil Usaha (SHU) Koperasi Rukun Sentosa. Sumber daya manusia pengurus LMDH Aman Sentosa berasal dari perangkat Desa Guwo serta pegawai negeri sipil juga mendorong implementasi. Para pelaksana tugas juga memiliki kecenderungan untuk mendukung implementasi kebijakan

- b) Faktor pendorong implementasi kebijakan di LMDH Wonosari Lestari didukung oleh kejelasan hak dan kewajiban LMDH serta Perum Perhutani sebagai mitra dalam sistem PHBM, serta sumber daya manusia Perum perhutani KPH Pati Divisi PHBM telah memiliki masa kerja yang cukup lama.

Adapun faktor-faktor yang menjadi penghambat implementasi pemberdayaan adalah sebagai berikut:

- a) Faktor penghambat implementasi kebijakan di LMDH Aman Sentosa diakibatkan oleh ketidakjelasan nilai bagi hasil dan waktu pemberian *sharing*, transmisi kebijakan PKBL yang belum berjalan dengan baik, belum konsisten dalam penegakan aturan Program Kemitraan Penanaman, Pemeliharaan, dan Pengamanan SDH, kurangnya jelasnya program kerja mandor, sumber daya keuangan KPH Pati yang masih tergantung kepada Perum Perhutani tingkat atas, struktur birokrasi yang berjenjang sehingga LMDH lebih banyak berinteraksi dengan mandor daripada dengan Divisi PHBM Perum Perhutani KPH Pati, kompetensi dan pendampingan mandor masih terbatas pada kegiatan pengelolaan hutan, serta LMDH bukan milik Perum Perhutani.
- b) Faktor penghambat implementasi kebijakan di LMDH Wonosari Lestari meliputi ketidakjelasan nilai bagi hasil dan waktu pemberian *sharing*, transmisi kebijakan PKBL yang belum berjalan dengan baik, belum konsisten dalam penegakan aturan Program Kemitraan Penanaman, Pemeliharaan, dan Pengamanan SDH, kurangnya jelasnya program kerja mandor, sumber daya

manusia pengurus LMDH Wonosari Lestari adalah petani dan pedagang kecil, sumber daya keuangan KPH Pati yang masih tergantung kepada Perum Perhutani tingkat atas, sumber daya keuangan LMDH Wonosari Lestari yang saat ini defisit, struktur birokrasi yang berjenjang sehingga LMDH lebih banyak berinteraksi dengan mandor daripada dengan Divisi PHBM Perum Perhutani KPH Pati, kompetensi dan pendampingan mandor masih terbatas pada kegiatan pengelolaan hutan, serta LMDH bukan milik Perum Perhutani.

## DAFTAR PUSTAKA

### Sumber buku :

- Agustino. Leo, 2008. *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Anwas. Oos M, 2013, *Pemberdayaan Masyarakat di Era Global*, Bandung: Alfabeta.
- Creswell. John W, 2016, *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Hadi. Nur, 2011, *Corporate Social Responsibility*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Lexy. Moleong, 2015, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT.Remaja Rosdakarya.
- Mardikanto. Totok dan Poerwoko Soebiato, 2013, *Pemberdayaan Masyarakat dalam Perspektif Kebijakan Publik*, Bandung: Alfabeta.
- Rachman. Dkk, 2011, *Panduan Lengkap Perencanaan CSR*, Jakarta: Penebar Swadaya.
- Wahab. Solichin Abdul, 2012, *Analisis Kebijakan: Dari Formulasi ke Penyusunan Model-Model Implementasi Kebijakan Publik*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Winarno. Budi, 2007, *Kebijakan dan Publik : Teori dan Proses*, Yogyakarta: Meida Pressindo.

### **Sumber Jurnal :**

Hadi. Dhika Rezky Amalya, 2013, Dampak Program Pengelolaan Sumber Daya Hutan Bersama Masyarakat ((PHBM) terhadap Ekonomi Masyarakat Desa Hutan (Studi Evaluasi Program di Lembaga Masyarakat Desa Hutan Artha Wana Mulya Desa Sidomulyo Kabupaten Jember), *Jurnal*, Ilmu Administrasi Negara Universitas Jember. Volume 10, Nomor 1, Juli 2013, Hlm 1-3.

### **Sumber Internet :**

Anonim, Wilayah kerja, <http://bumn.go.id/perhutani/halaman/128>, terakhir diakses pada 23 November 2016 pukul 16:37 WIB.

Anonim, Profil, <http://perhutani.wix.com/perhutanipati/service>, terakhir diakses pada 23 November 2016 pukul 16.49 WIB.

Peraturan Menteri BUMN PER-09/ NIBU/ 07/ 2015 dalam <http://jdih.bumn.go.id/> diakses pada 24 April 2017 pukul 12.24 WIB.

Peraturan Menteri BUMN PER-03/ MBU/ 12/ 2016 dalam <http://jdih.bumn.go.id/> diakses pada 24 April 2017 pukul 12.26 WIB.

SK Direksi No. 682/KPTs/Dir/2009 tentang PHBM dalam <http://arupa.or.id/> diakses pada 24 April 2017 pukul 12.34 WIB.

SK Direksi No 436/ KPTS/ DIR/ 2011 tentang Pedoman Berbagi Hasil Hutan Kayu dalam <http://arupa.or.id/> diakses pada 24 April 2017 pukul 12.36 WIB.

### **Sumber Skripsi :**

Puspita. Maharani Dian, 2016, Studi Evaluasi terhadap Kebijakan Pengelolaan Hutan Bersama Masyarakat (PHBM) di Kabupaten Pematang Tahun 2012-2014, *Skripsi*, Universitas Diponegoro.

**Sumber lain :**

Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-09/NIBU/07/2015 tentang Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan Badan Usaha Milik Negara.

Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-03/ MBU/ 12/ 2016 tentang Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan Badan Usaha Milik Negara.

Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Nomor P.83/ MENLHK/ SETJEN/ KUM.1/ 10/ 2016 tentang Perhutanan Sosial.

SK Direksi Nomor 001/ KPTS/ DIR/ 2002 tentang Bagi Hasil Kayu.

SK Direksi Nomor 682/KPTS/DIR/2009 tentang Pedoman Pengelolaan Sumber Daya Hutan Bersama Masyarakat.

SK Direksi Nomor 436/ KPTS/ DIR/ 2011 tentang Pedoman Berbagi Hasil Hutan Kayu.